

15) Е.В. Садченко, С.К. Харичков, Н.В. Скорик, Н.В. Андерсон. Институциональные аспекты международного экономико-экологического права // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 31-2. – Донецьк, ДонНТУ, 2007. – С. 135-140.

16) И.А. Александров, А.В. Половян, Н.С. Красовская. Институциональная составляющая механизма экономико-экологической безопасности хозяйственных систем // Наукові праці

Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – Донецьк, ДонНТУ, 2006. – Вип. 103-1. – С. 123-130.

17) Попова О.Ю. Організація співробітництва підприємств у системі забезпечення екологічної спрямованості розвитку // Управління розвитком: Збірка наукових статей. – Харків: ХНЕУ, 2008. – № 19. – С. 113-116.

Статья поступила в редакцию 15.06.2009

**А.Т. ШЕВЧЕНКО,**

*ДВНЗ „Донбаський державний технічний університет” (м. Алчевськ)*

### СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розвиток ринкових відносин, підвищення конкуренції щодо мінімізації виробничих витрат обумовили зростання інтересу науковців та практиків до питань нормування праці різних категорій персоналу. Проблеми нормування праці останніми роками об'єктивно стають першочерговими в загальній системі управління персоналом, що пов'язано, перш за все, з необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізації їх чисельного та професійного складу і своєчасним коректуванням вимог до персоналу із врахуванням умов ринку. Останнім часом ці проблеми пов'язують із соціально-економічними аспектами управління, а саме росте прагнення власників та керівників підприємств до підвищення раціональності використання праці персоналу для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Тому багато керівників бачать вирішення цієї задачі у пошуку оптимальної чисельності персоналу.

Управління процесами обґрунтування чисельності персоналу та його формування на підставі нормування праці пов'язано із системою менеджменту персоналу, як складовою загальної системи управління підприємством. В умовах посилення економічної конкуренції, зростання кризових явищ, необхідності застосування соціально непривабливих заходів все більшої актуальності набуває оптимізація чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційної структури, що в кінцевому підсумку має забезпечити ефективну діяльність підприємства та його подальший розвиток. Як вказують В.І.Лаптев та Д.А.Корсаков, така ситуація

пов'язана з тим, що існуючі з давніх часів методи та способи формування персоналу підприємства перестали бути дієвими і не спрямовані на досягнення конкурентних переваг підприємства. Водночас фахівці служби управління персоналом активно застосовують нові методи підбору та оцінки персоналу, не змінюючи при цьому принципові підходи до формування структури персоналу, роботи структурних підрозділів, їх функцій та кінцевих цілей [1].

В сучасних економічних умовах на діяльності підприємств впливає безліч чинників, деякі з них призводять до суттєвих змін, у тому числі у структурі персоналу. За останні роки з'явилося багато нових відділів, професій, посад, за якими відсутні будь-які методичні рекомендації щодо нормування праці фахівців. Так, в організаційній структурі ВАТ «Донецький металургійний завод» новими відділами є наступні: відділ внутрішнього аудиту, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, відділ маркетингу, дирекція з реконструкції та інвестицій. Тому для будь-якого працевластця необхідне періодичне коректування організаційних структур управління відповідно до стратегічних цілей та поточних завдань. Основними кількісними характеристиками організаційної структури управління є показники чисельності керівників, фахівців та інших службовців. Актуальність проблеми оптимізації або визначення необхідної чисельності працівників управлінського апарату стала зростати у зв'язку з тенденціями збільшення чисельності таких пра-

© А.Т. Шевченко, 2009

цівників в системі управління. Проте необгрунтоване скорочення управлінського персоналу не сприяє одержанню необхідних соціально-економічних результатів для працедавця. Водночас серед фахівців поширеним є погляд, згідно з яким праця деяких сучасних фахівців зовсім не піддається нормуванню [2].

Методи нормування управлінської праці, які використовуються на підприємствах в Україні, країнах СНД, економічно розвинених країнах світу, за більшістю випадків відрізняються, що підсилює необхідність їх поглибленого дослідження, аналізування та вибору відповідних методів з урахуванням поставлених управлінських задач [3, 4, 5]. Як зазначає Й.М. Петрович, загальноприйнятий метод нормування управлінської праці, оснований на використанні нормативів і норм часу, має багато спільних методологічних засад із методом нормування праці основних робітників. При його застосуванні в практиці організації нормування використовуються ті ж самі методи вивчення затрат робочого часу і статистичної обробки даних. Разом з тим особливості виконання управлінських та інженерних робіт спонукають до пошуку специфічних шляхів, які повинні сприяти розв'язанню завдань нормування їх праці [6, с.242-243]. Одночасно існують сучасні розробки в області нормування праці службовців, які представлені нормативами режимів робочого часу і часу відпочинку для окремих категорій працівників і різних галузей [7]. Проте ці рекомендації не містять загальних методичних підходів і носять випадковий характер.

Для розрахунку оптимальної чисельності персоналу деякі автори рекомендують застосувати різні математичні моделі, такі як формула Розенкранца, статистичні (логарифмічні) або лінійні рівняння багатофакторної регресії, рівняння лінійного програмування із застосуванням динамічних рядів [8, с.152-153]. Проте, як показує аналіз діяльності служб управління персоналом різних підприємств, з огляду на те, що ці формули і рівняння були розроблені для нормування праці в основному технічного персоналу на підприємствах і в організаціях сфери матеріального виробництва, вони не враховують специфічних особливостей праці управлінських службовців. Спроби застосування математичних методів, зокрема методу Дж.Бокса і Д.Кокса, з метою побудови регресійної моделі залежності чисельності працівників управління від різних чинників [9] мають безліч обмежень застосування, вимагають великої ста-

тистичної бази, а одержані моделі є суто індивідуальними для конкретних умов. Водночас через достатню складність визначення деяких показників, що входять в ці формули і рівняння, вони не знаходять широкого застосування в практиці нормування праці управлінського персоналу.

Мета статті полягає в дослідженні змін основних характеристик трудових функцій управлінських працівників за останні роки, обґрунтування умов вибору доцільного методу нормування праці управлінського персоналу та систематизація сукупності нормативів для нормування праці управлінських працівників.

В останні роки основна увага в нормуванні приділяється праці службовців, зайнятих в промисловості, транспорті, будівництві та інших сферах матеріального виробництва, причому зайнятих управлінськими функціями. Цю категорію службовців прийнято називати управлінськими службовцями. Специфіка праці управлінських службовців полягає в наступному:

- управлінські службовці виконують працю, яка полягає в обґрунтуванні цілей і напрямів розвитку підприємства;
- працівники безпосередньо не створюють матеріальних цінностей, але забезпечують сприятливі умови їх виробництва;
- працівники забезпечують раціональність і ефективність виробничих відносин, явищ і процесів на підприємстві;
- працівники володіють особливим предметом праці – інформацією.

Наведені ознаки свідчать, що витрати праці цієї категорії працівників неможливо встановити традиційними методами нормування. В останні два десятиліття в змісті і характері виконуваних функцій працівниками управління відбулися серйозні зміни, які полягають в ускладненні виконуваних робіт при одночасному зростанні рівня неоднорідності і різкому збільшенні кількості використовуваної інформації, рис.1.

Сучасне підприємство є активним користувачем інформації різного виду та призначення. Кожен бізнес-процес або кожен етап виробництва, починаючи з технічної підготовки виробництва й забезпечення виробничого процесу всіма видами ресурсів, закінчуючи етапами збуту, реклами та реалізації, супроводжується великою кількістю інформації як зовнішнього походження, так і внутрішнього. Усе це, як вказує І.В. Багрова, в сукупності виокремлює діяльність з отримання та обробки поточ-

ної інформації, її аналізу та переробки в нову інформацію від безпосередніх виробничих функцій, пов'язаних з впливом на матеріальні об'єкти праці [8, с.146]. Означені зміни харак-

теру трудових функцій сприяли суттєвому зменшенню сталості виконуваних функцій, що ускладнює нормування праці управлінських працівників.

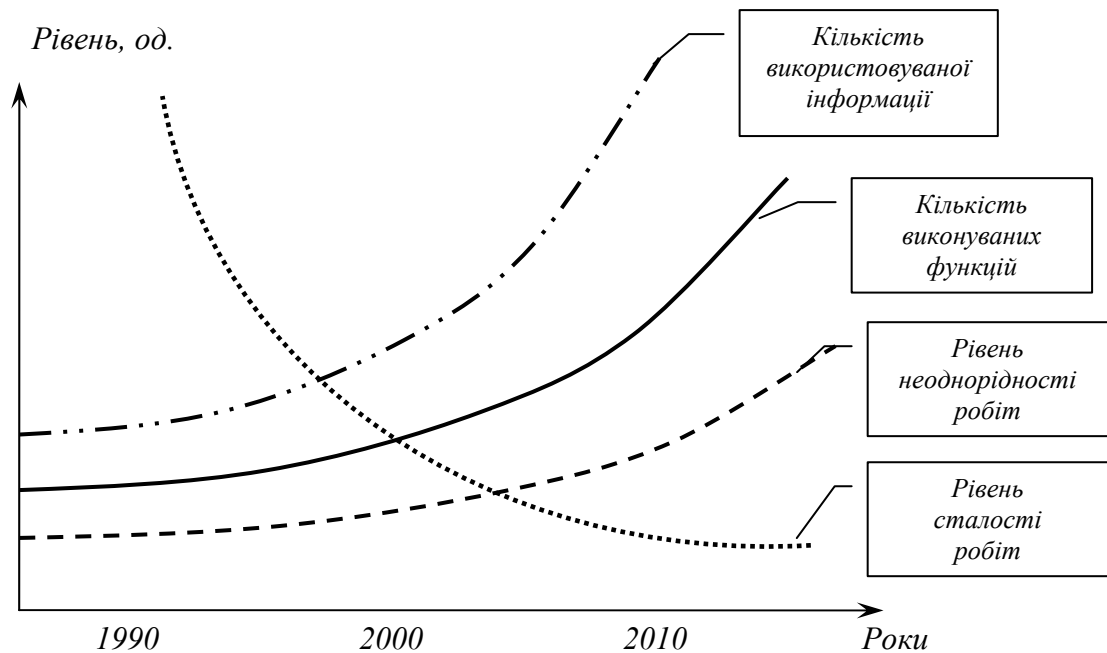


Рис.1. Зміна характеру трудових функцій управлінських працівників

Сучасні підходи до організації і нормування праці управлінських працівників на виробничих підприємствах не дозволяють в повній мірі розкрити і використати людський потенціал. Нормування трудових витрат управлінських працівників є особливо складним. Основним об'єктом нормування праці є виконувана управлінська функція – певний склад робіт, що базуються на інформації.

За характером праці, складністю і рівнем відповідальності виконуваних функцій управлінський персонал слід розглядати за трьома категоріями:

- керівники;
- фахівці;
- технічні виконавці [10, с.290].

Трудові функції і зміст праці груп управлінського персоналу розрізняються, перш за все, за такими показниками, як складність виконуваних робіт, рівень кваліфікації працівників, питома вага творчої праці, ступінь повторюваності окремих елементів роботи, нерівномірність завантаження протягом робочого дня. Все це вимагає застосування різних методів нормування праці і розрахунку чисельності для різних категорій управлінських працівни-

ків.

Специфіка праці управлінських працівників зумовила необхідність пошуку нових шляхів вирішення задач нормування їх праці. При виборі доцільного методу нормування праці у кожному конкретному випадку необхідно враховувати наступні умови.

1. Нормування праці службовців, які здійснюють управлінські функції, дозволяє вирішувати різні задачі управління, тому метод нормування визначається вимогами конкретної задачі.

2. Трудові процеси (виконувані функції), що здійснюються управлінськими службовцями, регламентовані різною мірою. Тому при нормуванні праці необхідно здійснити розподіл виконуваних робіт за ступенем їх регламентації.

3. Для нормування праці службовців, що здійснюють функції управління, найбільший ефект досягається при одночасному застосуванні диференційованого і укрупненого нормування.

Різноманітність методів нормування, які застосовуються на різних підприємствах, не дозволяє об'єктивно оцінити працю управлін-

ських працівників. Проте при одночасному використанні існуючих методів нормування праці можливо досягти необхідних результатів при розробці нормативів чисельності. Тому пропонується досвідно-статистичний метод використовувати як базовий з подальшими доповненнями його всіма різновидами аналітичного методу. Останнім часом все частіше аналітичні методи нормування, які передбачають застосування прогресивних нормативів або вивчення витрат робочого часу, стали підмінятися досвідно-статистичними, внаслідок чого якість норм знижувалася. Але це не означає, що досвідно-статистичний метод обов'язково спрямований на зниження якості нормування. Цей метод є особливо необхідним на першому етапі розробки нормативів, оскільки далеко не завжди представляється можливим вивчити витрати робочого часу, тим більше для управлінських працівників.

В ході дослідження стану нормування праці управлінських працівників на промислових підприємствах було встановлено, що рівень необхідних витрат праці цієї категорії працівників обумовлений такою великою кількістю чинників, що єдиного, універсального методу нормування існувати не може. Так, при

дослідженні чисельності персоналу металургійних підприємств Донецької і Луганської областей було встановлено, що чисельність окремих категорій управлінських працівників не залежить від обсягу реалізованої продукції, кількості номенклатурних позицій продукції, вартості основних засобів. У таких випадках задачі нормування праці управлінських працівників, що здійснюють функції управління, повинні вирішуватися поетапно, шляхом встановлення системи одночасно діючих норм витрат праці.

Вибір виду нормативних матеріалів для нормування праці службовців, що здійснюють функції управління, обумовлений дією наступних чинників: організаційно-технічні особливості процесу формування, ухвалення і виконання управлінських рішень; особливості управлінської праці і специфіка діяльності підприємства тощо.

Нормативні матеріали, за якими здійснюється регламентація праці службовців, що здійснюють функції управління, доцільно використовувати у вигляді системи нормативів, які доповнюють один одного і представляють різні аспекти управлінської праці, рис.2.

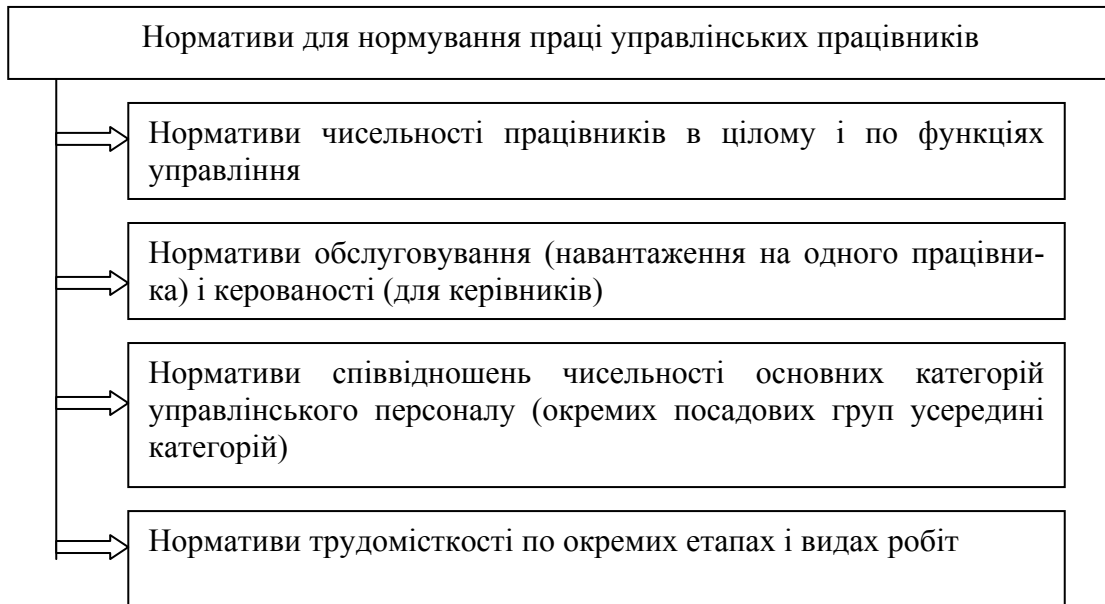


Рис.2. Сукупність нормативів для нормування праці управлінських працівників

Нормування витрат управлінської праці полягає у встановленні нормативної чисельності працівників для виконання певних робіт. Обсяг роботи при цьому безпосередньо не вимірюється, а характеризується непрямими показниками. Чисельність працівників в цілому і

по функціях управління при використанні нормативів чисельності визначається безпосередньо за спеціальними формулами, в яких відображено вплив різних чинників на трудомісткість управління або обслуговування. Основною проблемою при використанні даного ме-

тому є складання переліку функцій і їх подальший опис з метою визначення трудомісткості виконання кожної функції.

У подальшому розробка науково-обгрунтованої класифікації трудових функцій, яка буде заснована на принципі розмежування функцій управління по видах виконуваних робіт, дозволить визначити нормативну чисельність працівників відповідної категорії. Визначення витрат розумової праці, необхідних для отримання заданих результатів, вимагає дослідження і розробки обгрунтованих нормативних залежностей цих витрат від різних вагомих чинників, що характеризують складність вирішуваної задачі або виконуваної функції (роботи).

### Література

1. Лаптев В.І., Корсаков Д.А. Система управління підприємства як стратегічна складова менеджменту персоналу // Деякі питання регулювання заробітної плати в умовах сучасної фінансово-економічної кризи. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. Збірник наукових праць, Краматорськ, 2009, №3 (17). – С.138-141.
2. Омельченко И.Б. Труд управленцев можно и нужно нормировать //Справочник кадровика. – 2008. – №8.

3. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родькина Т.А. Управление персоналом: регламентация труда. – М.: Изд-во `Экзамен`, 2003. – 480с.
4. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии. – Минск: Новое знание, 2001. – 304с.
5. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. – М.: Экономика, 1986. – 399с.
6. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Организация производства. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 400 с.
7. Гейц И.В. Рабочее время, как основа нормирования труда: Практическое пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. –208с.
8. Багрова І.В. Нормування праці. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
9. Зоткина Н.С. Проблема совершенствования нормирования управленческого труда и численности работников предприятия // Проблемы современной экономики. – 2006. – №3(15).
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 384 с.

Статья поступила в редакцию 01.09.2009

**М. СОРОКИН, к.э.н.**

*Международный институт бизнеса (г. Киев)*

### ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС: “ЗАМКНУТЫЙ КРУГ” ИЛИ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ?

Объективные процессы в мировой и отечественной экономике приводят к появлению новых форм организации инновационной деятельности и повышение роли некоторых из них, в первую очередь, малых инновационных предприятий (МИП). Зарубежный опыт свидетельствует об их высокой эффективности [3, 4, 7, 8, 9, 11]. Однако отечественные инновационные предприятия в своем развитии сталкиваются с серьезными проблемами, связанными, в первую очередь, с нехваткой финансовых ресурсов [1, 8, 10]. Соответственно, на макроуровне это сдерживает инновационные процессы в экономике. Поэтому государственное содействие финансовому обеспечению инновационной деятельности становится одним из важнейших государственных задач, предпо-

сылкой перехода к новому уровню общественно-экономического развития.

Цель настоящей статьи – определить условия эффективного функционирования малых инновационных предприятий в Украине.

В Украине для существования малого инновационного бизнеса и, в особенности, для вновь созданных предприятий сложились тяжелые условия. Количество инновационных предприятий в последние годы практически не растет, в большинстве же действующих существует большая потребность в обновлении и наращивании основных фондов, проблемы в финансировании развития. Для действующего бизнеса даже в докризисный период существо-

© М. Сорокин, 2009